

0-793881

На правах рукописи

**ГРИБЦОВ Сергей Владимирович**

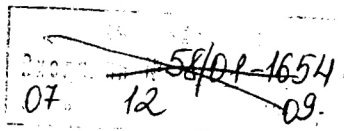
**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ  
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (15. – Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность))

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Саратов 2009



Работа выполнена в ГОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет»

Научный руководитель – доктор экономических наук  
Рождественский Александр Викторович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Мосейко Виктор Олегович

кандидат экономических наук, доцент  
Санинский Сергей Александрович

Ведущая организация – Поволжская академия государственной службы  
им. П.А. Столыпина

Защита состоится «25» декабря 2009 года в 15.00 часов на заседании диссертационного совета Д. 212.241.02 при ГОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет» по адресу: 410003, г. Саратов, ул. Радищева, 89, Саратовский государственный социально-экономический университет, ауд. 843.

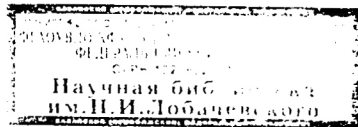
С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Саратовского государственного социально-экономического университета.

Сведения о защите и автореферат размещены на сайте Саратовского государственного социально-экономического университета  
<http://www.seun.ru> НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000802454

Автореферат разослан 24 ноября 2009 года.



Ученый секретарь диссертационного совета,  
доктор экономических наук, профессор

Яшин Н.С.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

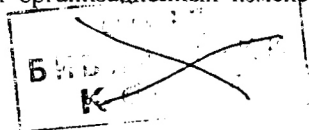
**Актуальность исследования.** Ускорение темпов изменения конкурентных условий, усложнение технологий, государственное регулирование, развитие средств коммуникации, повышение общего уровня жизни диктуют производителям новые правила. Анализ сложившегося на сегодняшний день состояния российского промышленного комплекса неизбежно приводит к выводу о необходимости коренного преобразования методов и технологий управления.

Организационные изменения в форме реструктуризации системы управления хозяйствующего субъекта служит одним из важнейших инструментов повышения эффективности деятельности промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования, поскольку хорошо организованная система управления создает благоприятные предпосылки для повышения качества управленческих решений, способствующих повышению эффективности производства.

Стремительное возрастание интереса к проведению организационных изменений промышленных предприятий и отдельным их направлениям остро ставит проблему оценки экономической эффективности преобразованных элементов системы.

Однако, несмотря на большое количество исследований в области преобразований предприятий, названная проблема сохраняет свою актуальность. Большинство работ в данной области сводится к сочетанию различных способов использования методик анализа хозяйственной деятельности на основе системы коэффициентных показателей. Однако в этих методиках отсутствуют практические рекомендации по проведению комплексных организационных изменений. Для реализации успешной стратегии организационных изменений должны быть поставлены и решены актуальные задачи, позволяющие продемонстрировать экономический смысл эффективности изменений каждого элемента системы, а также получить наиболее полное представление о теоретических методах и практических инструментах и технологиях организационных изменений, приемлемых для современной России.

Эти причины делают постановку проблемы актуальной и вызывают необходимость проведения исследований, ориентированных на углубленное изучение и выявление направлений повышения эффективности проводимых организационных изменений на промышленных предприятиях с использованием инновационных инструментов (методологии управления стоимостью). Реализация программ организационных изменений должна привести к повышению стоимости промышленных предприятий, и как следствие существенно повысить конкурентоспособность предприятий и привести к преодолению негативных тенденций в экономическом развитии. В качестве главного вопроса и основной проблемы проведения организационных изменений



хозяйствующих субъектов необходимо отметить сложность выбора критериев оценки направлений организационных изменений на предприятиях и эффективности предлагаемых мер. Комплексная оценка эффективности проекта организационных изменений на основе методологии управления стоимостью позволит интегрировать экономические показатели функционирования предприятия и показатели, отражающие стратегическое развитие предприятия, а также контролировать внедрение изменений на всех стадиях ее реализации.

**Состояние изученности проблемы.** В России вопросы проведения организационных изменений первоначально ассоциировались с процессами приватизации и государственного долга. Различные теоретические и методологические подходы к осуществлению организационных изменений предприятий в условиях рынка, а также отдельные аспекты стратегического управления в середине 90-х годов XX века нашли отражение в работах таких отечественных ученых-экономистов, как: М.Д.Аистова, С.Батчиков, Л.П.Белых, Г.Ю.Богатин, Г.В.Бутковская, С.С.Бузановский, Л.С.Бляхман, Ш.М.Валитов, Ю.Винслав, Л.Водачек, А.П.Градов, А.Г.Грязнова, С.Г.Глазьев, Ю.Львов, С.Голубева, Е.Дронов, А.Евсеев, П.В.Забелин, В.Ириков, С.В.Ильдменов, В.Крыжановский, В.И. Кошкин, Н.Курганская, Б.И.Кузин, А.Куликов, И.И. Мазур, Э.С. Минаев, Б.З. Мильнер, Н.Г. Ольдерогге, В.П.Панагушин, К.Рожков, Л.Страхова, В.Сисков, Г.К. Таль, В.Тренев, А.К. Тутунджян, Э.Уткин, М.А. Федотова, С.Хейнман, В.Д. Шапиро, В.Д. Шопенко, Г.Б.Юн и др.; зарубежных ученых: А.А. Биван, Д.Старк, А.Дж.Стрикленд, К.Макконнелл, С.Брю, Э.Денисон, Э.Долап, Д.Линдсэй, М.Портер, Т.Питерс, Л.Гибб, С.Эстрич, Р.Уотермен, М.Хаммер, А.Томсон, Е.С.Шаффер и других. Однако, при рассмотрении вопросов организационных изменений не учитывались специфические условия переходного периода. Проблемами организационных изменений и эффективности их деятельности в переходных экономиках занимались Классен и Дьянков, Эрл и Эстрич, Базу и Ферно.

Значительный вклад в развитие теории организационных изменений хозяйствующих субъектов внесли и российские ученые: Л.В.Ежкин, С.В.Валдайцев, А.Глушечкий, Е.Гришпун, С.В.Ильдеменов, А.Карлик, Д.Коноков, Г.С.Мерзликина, М.В.Одинцов, А.Семикин и др. Исследованию теории кризиса посвятили свои работы Ю.В.Яковец, В.Арнольд, И.Р.Пригожий, И.Стенгерс, Дж.М.Кейнс, Дж.Сорос.

В этой связи особое значение приобретает поиск и разработка эффективных механизмов организационных изменений в структуре промышленных предприятий. Организационные преобразования как процесс всеобъемлющего изменения принципов, методов и условий деятельности организации осуществляется для предотвращения возникновения проблемных явлений, своевременной и эффективной адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды.



Необходимость теоретического и практического решения проблемы повышения эффективности организационных изменений, установление прозрачных взаимосвязей между направлениями преобразований и экономическими показателями предприятия, разработка комплексного механизма их оценки эффективности в целях обеспечения экономической устойчивости предприятия, внедрение инновационных подходов и методов управления стоимостью и определили выбор темы диссертации.

Следует отметить, что, несмотря на разномасштабность исследований по данной тематике наблюдается отсутствие единства представлений об эффективности организационных изменений промышленных предприятий на основе методологии управления стоимостью.

**Целью диссертационного исследования** является научное обоснование методических основ оценки эффективности организационных изменений на промышленном предприятии с использованием инновационных инструментов, включающих в себя обоснование теоретических положений и практических выводов о реализации концепции стоимости.

В соответствии с целью диссертации и, исходя из утверждения специфики процесса организационных изменений промышленных предприятий, были поставлены следующие задачи:

- раскрыть содержание организационных изменений в контексте модификации структуры промышленного предприятия;
- рассмотреть совокупность подходов и принципов определения эффективности организационных преобразований промышленных предприятий, а также установить взаимосвязь между определением целей, основными экономическими показателями деятельности предприятий и результатами реализации эффективной стратегии организационных изменений;
- определить механизм и выработать методологические подходы осуществления эффективных организационных изменений промышленных предприятий;
- провести анализ наиболее распространенных концепций и подходов, применяемых при организационных изменениях предприятий в условиях российской действительности;
- провести комплексный анализ наиболее распространенных проблем и видов противодействий проводимым организационным изменениям промышленных предприятий, дать ряд практических рекомендаций по минимизации негативных последствий такого рода противодействий, в целях повышения экономической эффективности и улучшение практических результатов проводимых структурных преобразований;
- определить основные направления повышения экономической эффективности организационных изменений промышленных предприятий на основе выявления результативности и затрат с использованием

инновационной методологии управления стоимостью.

**Объектом исследования** выступают промышленные предприятия, осуществляющие внутренние организационные изменения.

**Предметом исследования** является совокупность экономических отношений, складывающихся в процессе организационных изменений, направленных на повышение эффективности функционирования промышленного предприятия.

**Теоретическая, методологическая и информационная база исследования.** Теоретической основой диссертационного исследования послужили монографии классиков теории организации, стратегического управления, менеджмента организационного развития, управления изменениями, управления стоимостью, в работе использованы научные издания и статьи в научных сборниках по вопросам, рассматриваемым в диссертации, а также фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых, занимающихся проблематикой управления промышленными предприятиями.

Методологической основой диссертационного исследования являются диалектический метод познания действительности, системный подход, методы наблюдения, описания, сравнения, анализа и синтеза, абстрактно-логический, экономико-математического моделирования и другие.

Информационной базой исследования послужили нормативно-методические материалы Правительства Российской Федерации, материалы центра стратегического планирования Саратовской области, постановления Правительства Саратовской области по вопросам развития и модернизации промышленных предприятий, финансовая и управленческая документация исследуемого предприятия.

Ценным информационным источником стали материалы специализированных научных журналов, также периодической печати по Саратовской области. Статистической базой исследования послужили справочные материалы Госкомстата РФ и Управления статистики Саратовской области.

**Научная новизна диссертационного исследования.** В диссертационной работе получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

1. Конкретизировано содержание организационных изменений в контексте модификации структуры промышленного предприятия, представляющее собой формирование портфеля взаимосвязанных функциональных бизнес-единиц в виде отдельных направлений деятельности (изменение цели, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры), подчиненных общей цели. Управление организационными изменениями выступает надстройкой в системе внутренних бизнес-процессов и приводит в соответствие их структуру и стоимость.

2. Обоснованы элементно-структурные направления организационных изменений по таким параметрам, как: горизонтальные технологические связи участников производственно-хозяйственной деятельности предприятий, с целью сохранения производственных, технологических и информационных цепочек деятельности; вертикальные мобилизующие связи управления организацией, обеспечивающие эффективность управления и устойчивость хозяйствующих субъектов; распределение бизнес-процессов с целью формирования добавленной стоимости; комбинирование хозяйственных операций и процессов в рамках планируемой диверсификации деятельности; соответствие техническим стандартам производственной и иной деятельности.

3. Разработана методика комплексной оценки эффективности организационных изменений промышленных предприятий, включающая в себя расчет эффекта от организационных преобразований на основе показателя экономической добавленной стоимости; выбора методов и направлений организационных изменений; расчет темпов изменения рыночной стоимости предприятия при внедрении проекта организационных изменений.

4. Выявлены и проанализированы наиболее распространенные проблемы и виды противодействия проводимым организационным изменениям на промышленных предприятиях. Сформулированы практические рекомендации по минимизации негативных последствий противодействий, в целях повышения экономической эффективности и улучшения практических результатов, проводимых структурных преобразований в форме регулярной и стратегической реструктуризации, в виде комплекса мероприятий оперативного, текущего и долгосрочного (стратегического) характера.

5. Разработан алгоритм процесса внедрения методологии управления стоимостью промышленного предприятия, имеющего стратегическое значение для развития предприятия, основанного на поэтапном исполнении плана внедрения концепции, с постановкой на каждом из этапов приоритетных целей и задач, а также установление «контрольных точек» для осуществления функции контроля и определения эффективности реализуемых мероприятий.

6. Разработаны рекомендации по повышению эффективности организационных изменений на основе концепции управления стоимостью, которые результативно выражаются в формировании интегрированного организационно-экономического механизма управления предприятием и оптимизации ресурсов по основным и вспомогательным бизнес-процессам на основе распределения переменных издержек по бизнес-функциям, образующих замкнутую производственно-технологическую цепь и выведения отдельных функций бизнеса на аутсорсинг;

**Практическое значение результатов исследования** состоит в разработке теоретико-методологических и практических механизмов повышения эффективности организационных изменений промышленных предприятий и нивелирования проблемных точек. В соответствии с тенденциями развития технологии управления главной целью

организационных изменений на современном этапе становится увеличение стоимости компании. Решение этих вопросов приобрело большую актуальность, что связано с возрастанием потребности в обновлении структурной основы общественного развития, а также организацией основ и источников для укрепления конкурентоспособности отечественных предприятий.

Внедрение предложений и рекомендаций, сформулированных в диссертационном исследовании, позволит усилить, в значительной мере обновить и расширить теоретико-методологическую базу исследования проблем комплексного управления процессом организационных изменений промышленных предприятий, в зависимости от экономического состояния и стратегических перспектив их развития, что особенно важно для современных предприятий функционирующих в рыночной среде. Материалы проведенного исследования ориентированы на повышение эффективности проводимых организационных преобразований, достижение стратегических целей и улучшение финансовых результатов деятельности промышленных предприятий путем оптимизации использования существующих ресурсов и выбора направления и программы организационных изменений с использованием знаний о выявленных тенденциях развития системы антикризисного управления в России.

Основные теоретические и практические положения диссертационного исследования могут быть рекомендованы для использования в учебном процессе при изложении курсов «Теория и практика реструктуризации», «Основы менеджмента», «Стратегия и тактика антикризисного управления», «Оценка предприятия (бизнеса)». Результаты диссертационного исследования используются при выявлении резервов развития механизма управления на стратегических предприятиях как: ФГУП НПП «Алмаз».

**Научная апробация работы.** Основные теоретико-методологические положения диссертации докладывались на различных научно-практических конференциях и семинарах в 2006-2009 гг., некоторые из которых опубликованы в материалах сборников научных трудов (Саратов, 2009), Научном издании (Саратов, 2009).

Основные положения диссертационного исследования изложены в 7 печатных работах общим объемом 3,1 п.л., в том числе 3 статьи объемом 1,5 п.ч.л. в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений. Работа изложена на 218 страницах, включает 17 таблиц, 14 рисунков, библиографический список включает в себя 218 наименований.

## II. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Содержание организационных изменений.** Структуру предприятия можно представить как портфель взаимосвязанных функциональных единиц и бизнес-единиц в виде отдельных направлений деятельности, подчиненных общей цели. Понятие «изменение»<sup>1</sup> подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях (процесс смены одного состояния другим). Следует констатировать, что *организационные изменения* - это проектные изменения в организации, вызванные внешними событиями, реализующиеся через различные формы (бизнес-проекты, инновационные идеи). Примерами крупных изменений могут быть освоение улучшенной технологии, создание нового продукта, совершенствование организационной структуры, обучение и повышение квалификации работников, формирование соответствующей организационной культуры. Все виды изменений в организации можно свести к семи основным типам: изменение цели, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры (см. рис. 1).

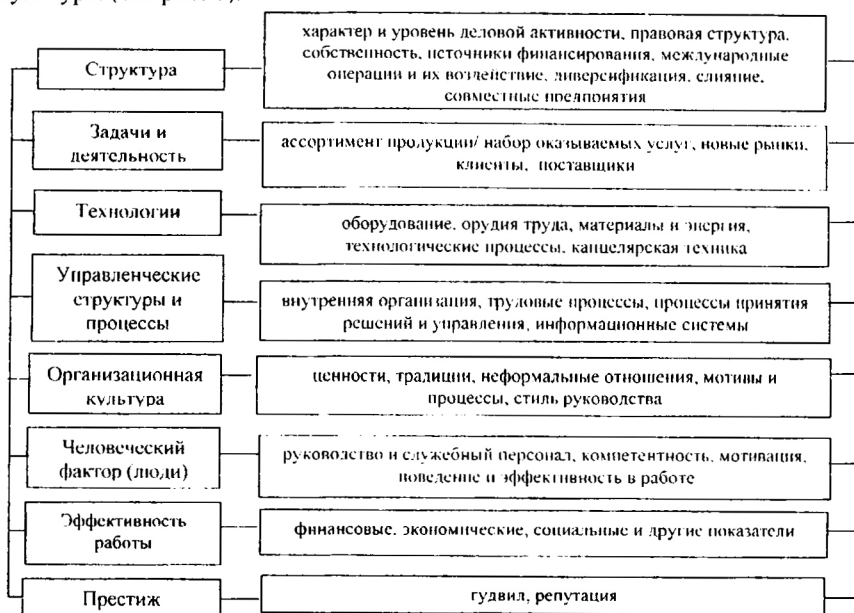


Рис. 1. Элементно-структурный состав организационных изменений

<sup>1</sup> <http://www.hrm21.ru/rus/actual/?action>

При этом, обобщенные параметры измененного элемента (компонента) системы содержат ряд единичных показателей, образуя, в конечном итоге, интегральный стоимостной показатель. При анализе ситуации, связанной с изменением организационной структуры, менеджеры при выборе того или иного подхода явно или неявно ориентируются на скорость осуществления изменения, объем предварительного планирования, необходимость привлечения других сотрудников или специалистов. Успешное осуществление изменения происходит тогда, когда данный выбор является последовательным и соответствует ключевым характеристикам ситуации.

**2. Обоснование элементарно-структурных направлений организационных изменений.** Наиболее простую схему элементов (компонентов) организации, подверженных изменениям, предложил Г.Ливитт: цели, люди, структура, технология. При этом все перечисленные компоненты связаны друг с другом как попарно, так и в целом, поэтому даже минимальное изменение в каждом из них неизбежно приводит к изменениям и остальных трех, и всей организации. Безусловно, разные темпы изменений могут приводить к дисбалансу системы в целом, к напряжениям во взаимодействии компонентов, к конфликтам и кризисам. В то же время воздействие на какой-либо компонент может осуществляться не только непосредственно, но опосредованно, т.е. через другие компоненты (к примеру, смена технологии ведет к смене персонала, а появление новых подразделений - к пересмотру целей предприятия).

Таким образом, при выборе компонентов организационных изменений должны быть определены формальные процедуры управления изменениями на основе определения степени влияния преобразованного элемента на группу элементов, выявления твердых факторов (системы информационных технологий, рабочая сила, организационные структуры, логистика и т.п.) и мягких факторов (персональные ценности, кооперация, доверие, стиль лидерства и т.п.). В данном случае, уместно применить классический подход к изменениям - модель изменений Левина<sup>2</sup>, включающую три последовательных шага: осознание необходимости изменений и факторов, способствующих и препятствующих им (движущие и сдерживающие силы); осуществление изменений (процесс изучения и освоения нового); подкрепление нововведений на основе позитивных результатов. При этом простейшая последовательность этапов введения изменения на промышленном предприятии можно представить через: информационную подготовку; принятие решения об изменении; исполнение; контроль.

<sup>2</sup> [http://bigc.ru/publications/other/km/stereg\\_upr\\_bus\\_org\\_razv.php](http://bigc.ru/publications/other/km/stereg_upr_bus_org_razv.php)



**Рис. 2. Последовательность этапов введения изменения на промышленном предприятии<sup>3</sup>**

Следует отметить, что современные менеджеры должны уметь разрабатывать стратегии выживания и развития, планировать необходимые «проактивные» (упреждающие) действия и шаги, контролировать происходящие перемены и понимать, что необходимо предпринять для эффективного введения тех или иных организационно-управленческих изменений элементов предприятия.

### **3. Разработка методики комплексной оценки эффективности организационных изменений промышленных предприятий.**

В качестве важнейшего критерия эффективности организационных изменений промышленного предприятия выступает интегральный показатель - рост стоимости собственного капитала. Выбор данного критерия не случаен, так как постоянный рост стоимости вкладов обуславливает не только повышение уровня личного благосостояния собственников, но и стабильное развитие предприятия. Сравнительный анализ стандартов и методических положений по оценке бизнеса позволяет сделать вывод о том, что доходный подход в наибольшей степени отвечает целям и задачам проекта организационных изменений, так как учитывает интересы инвестора, уровень риска бизнеса (через ставку дисконтирования) и будущие изменения доходов и расходов.

Согласно одной из современных концепций менеджмента, основанной на оценке и максимизации стоимости предприятия, организационные изменения в форме реструктуризации можно считать успешными только тогда, когда они приводят к увеличению стоимости предприятия, при этом стоимость понимается как конкурентное преимущество и рассматривается как важнейший объект управления. Методы управления, базирующиеся на оценке стоимости, широко применяются в мировой практике и служат высокоэффективным инструментом перехода от существующих систем экономической оценки эффективности производства к системе менеджмента стоимости. Оценка

<sup>3</sup> Примечание: схема модифицирована автором.

стоимости предприятия позволяет разрабатывать соответствующий проект организационных преобразований предприятия на основе предполагаемых приращений стоимости (см. табл. 1), а также может использоваться в качестве инструмента управления процессом реструктуризации.

Таблица 1.

**Взаимосвязь между стратегиями, направлениями организационных изменений, видами стоимости, используемыми при оценке стоимости предприятия**

Стратегии изменений	Направления изменений	Виды организационных преобразований	Виды стоимости
Расширение (рост) бизнеса	Совершенствование финансово-хозяйственной деятельности	Реструктуризация собственного капитала Реструктуризация активов	Рыночная стоимость Стоимость для целей налогообложения Балансовая стоимость
	Совершенствование организационной структуры	Реструктуризация производства	Инвестиционная стоимость. Внутренняя (фундаментальная) стоимость
	Совершенствование системы управления	Реструктуризация системы управления	
	Совершенствование финансово-хозяйственной деятельности	Реструктуризация собственного капитала	Рыночная стоимость Инвестиционная стоимость Залоговая стоимость
Сокращение (восстановление) бизнеса	Совершенствование организационной структуры	Реструктуризация обязательств	Внутренняя (фундаментальная) стоимость.
		Реструктуризация активов	Балансовая стоимость Ликвидационная стоимость
		Реструктуризация производства	Стоимость для целей налогообложения
	Совершенствование системы управления	Реструктуризация системы управления	

Анализ методов реализации доходного подхода: метод дисконтированных денежных потоков (DCF), метод капитализации доходов, метод добавленной экономической стоимости (EVA), метод добавленной стоимости акционерного капитала (SVA), модель Эдвардса–Белла–Ольсона (EVO) позволили сделать вывод о том, что наиболее приемлемым при определении стоимости в процессе организационных изменений предприятия является метод DCF, так как он учитывает перспективы развития бизнеса в течение прогнозного периода времени и отражает наибольшее количество факторов, влияющих на инвестиционную стоимость предприятия. Фактически, методы EVA, EVO и SVA представляют собой частные случаи метода DCF и при оценке стоимости предприятия позволяют расставлять акценты на других характеристиках, необходимых для определения инвестиционной стоимости.

При переходе к практическому применению стоимостной концепции в процессе организационных изменений промышленных предприятий следует выявлять факторы, влияющие на величину стоимости предприятия, воздействуя на которые можно существенно повысить ее значение, и разрабатывать соответствующий проект изменений.

В соответствии с методом DCF фактором стоимости является любая



переменная, влияющая на составляющие формулы расчета, а именно: величину денежного потока и ставку дисконтирования. Систематизация факторов инвестиционной стоимости, позволяет детализировать их до каждого уровня управления и каждого подразделения предприятия, а также выявлять ключевые факторы стоимости в зависимости от конкретной ситуации на предприятии. Следует отметить, что ключевые факторы инвестиционной стоимости подвержены изменениям, поэтому их необходимо пересматривать в соответствии с изменяющимися условиями деятельности предприятия.

Анализ и систематизация основных факторов, влияющих на величину инвестиционной стоимости предприятия позволили определить возможные меры воздействия на ключевые факторы стоимости с целью повышения инвестиционной привлекательности предприятия, а именно: оптимизацию денежных потоков, увеличение выручки от реализации продукции, снижение себестоимости продукции, изменение задолженности предприятия, увеличение инвестиций в основные средства, снижение стоимости привлечения капитала, формирование предпосылок устойчивого темпа роста предприятия в постпрогнозный период.

Таким образом, взвешенная сравнительная оценка показателей эффективности организационных изменений дает комплексную картину развития предприятия. На основе анализа динамики единичных показателей руководство предприятия может сделать определенные выводы: о факторах, лежащих в основе тенденции рыночной доли предприятия, и внести соответствующие коррективы в управленческую политику. Необходимо отметить, что параметрический анализ с меньшей точностью позволяет формулировать управленческие рекомендации на основе формализованной обработки данных. Это связано как с объективными, так и с субъективными факторами и причинами.

Исходя из вышеизложенного, можно предположить следующий алгоритм комплексной оценки эффективности организационных изменений на промышленном предприятии:

1 этап - выявление единичных и комплексных параметров измененных элементов;

2 этап - определение весомости (значимости) каждого выявленного критерия, посредством метода экспертных оценок, проведенных независимыми исследователями;

3 этап - обработка полученных результатов. Представленные этапы можно представить в виде последовательности действий:

- определение перечня единичных и комплексных показателей, необходимых и достаточных для оценки эффективности организационных изменений;

- определение коэффициентов весомости всех показателей;

- определение диапазона изменения коэффициентов весомости показателей;

- формирование балльной шкалы показателей;
- корректировка балльных значений с учетом динамики абсолютных величин показателей;
- расчет взвешенных баллов по показателям;
- вычисление общей комплексной оценки эффективности организационных изменений;
- анализ комплексных оценок и общей оценки эффективности организационных изменений.

Схематично, выявленные параметры эффективности организационных изменений, можно представить в виде группы единичных показателей, характеризующих результативность измененного элемента (см. табл. 2).

После выявления основных параметров эффективности организационных изменений составляется балльная шкала абсолютных величин отдельных показателей. Значения показателей можно оценивать по пятибалльной шкале: хорошо - 2 балла, удовлетворительно - 1 балл, допустимое значение - 0 баллов, неудовлетворительно - «минус» 1 балл, крайне неудовлетворительно - «минус» 2 балла. В соответствии с этим параметры разбиваются на пять интервалов в зависимости от значений единичных показателей.

Таблица 2.

**Анализ показателей эффективности организационных изменений  
промышленного предприятия**

Элементы	Единичные показатели
Задачи и деятельность	Остатки готовой продукции на складе Уровень выполнения обязательств по договорам Коэффициент обновления ассортимента и номенклатуры продукции Средняя длительность принятия решения и заключения договора Научно-технический уровень и качество продукции Удельный вес госзаказа в общем объеме выпуска продукции Коэффициент опережения развития Коэффициент удовлетворения спроса потребителей Коммерческая эффективность проекта
Управленческие структуры и процессы	Товарная продукция Уровень использования производственной мощности предприятия Текучесть кадров Объем неоконченного производства Коэффициент потерь рабочего времени Коэффициент сменности оборудования Длительность производственного цикла Коэффициент рационального использования сырья Коэффициент ритмичности производства и выпуска продукции Коэффициент непрерывности производства и оборудования
Организационная культура	Производительность труда Зарплатоемкость продукции Оргструктура Доля ручного и автоматизированного труда Затраты на содержание одного работника управляющего звена Средний разряд рабочего Затраты на повышение квалификации работника Уровень безопасности труда Коэффициент трудовой дисциплины (ЦОЕ)

Элементы	Единичные показатели
Технологии	Производственная мощность Структура оборотных средств и уровень запасов Уровень запаса инструмента Коэффициент установленного оборудования Качество исходного сырья Потребность в трудовых ресурсах Потребность в материальных ресурсах Фактический расход ресурсов Экономический эффект от внедрения рационального предложения Затраты на модернизацию оборудования Затраты на инновации Доля работников с высшим (специальным) образованием и учеными степенями Доля прибыли, отчисляемой на развитие предприятия Коэффициент инвестиций во времени Возможная экономия численности работников Затраты на проведение НИОКР Общие затраты на внедрение прогрессивных и приобретенных технологий
Человеческий фактор (люди)	Средняя зарплата. Фонд потребления. Загрязнение среды. Коэффициент выполнения нормативов по шуму, температурному режиму Количество забастовок и убыток. Размер премий. Фонд социального развития
Эффективность работы предприятия	Прибыль от реализации продукции Рентабельность производства Рентабельность продаж и затрат Дебиторская и кредиторская задолженность. Накладные (непроизводственные) затраты Затраты на маркетинговую деятельность Инвестиции Формирование финансового резерва предприятия

Далее целесообразно ввести рейтинговую модель эффективности организационных изменений с учетом динамики абсолютных показателей: выявляется нормализованный критерий из списка единичных показателей по анализируемым предприятиям (отношение максимального значения показателя к каждому значению данного показателя обследуемых предприятий). Затем осуществляется ранжирование предприятий в порядке убывания значений каждой группы показателей. На основе рейтинговой оценки эффективности организационных изменений выявляются основные показатели, которые требуют корректировки в перспективном развитии.

Предложенный механизм оценки эффективности организационных изменений отражает схему деятельности производственного предприятия, что в дальнейшем позволит выработать действенный механизм управления им.

В ходе проведенных организационных изменений на ФГУП НПП «Алмаз» выявлена следующая динамика по основным экономическим показателям (табл. 3).

Таблица 3.

**Динамика экономических показателей ФГУП НПП «Алмаз»  
в процессе организационных изменений**

Наименование показателей	2006	2007	2008
<b>Показатели прибыли, тыс. руб.</b>			
Балансовая прибыль	20481	25462	29607
Чистая прибыль	13443	19774	22986
<b>Показатели рентабельности, %</b>			
Рентабельность реализованной продукции	10	11	8,3
Чистая рентабельность предприятия	5	6	6,5
Чистая рентабельность собственного капитала	18	15	13,1
<b>Показатели ликвидности</b>			
Коэффициент текущей ликвидности	0,4	1,1	1,1
Коэффициент абсолютной ликвидности		0,09	0,11
<b>Показатели финансовой устойчивости</b>			
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-2,7	0,05	0,09
Соотношение заемных и собственных средств	-	1,07	0,99
Коэффициент маневренности собственного капитала	-	0,06	0,1
<b>Показатели деловой активности</b>			
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	-	0,83	1,07

Сравнительный анализ базовых стратегий развития ФГУП «Электрон», ФГУП «Кварц», ФГУП «Алмаз» на период 2006-2010гг. показывает, что на среднесрочную перспективу ведущими стратегиями организационных изменений являются: стратегия концентрированного роста, основанная на усовершенствовании продукта и технологии, а также стратегия формирования наукоемкого производства (табл. 4).

Представленная стратегия организационных изменений ФГУП «НПП «Алмаз» ориентированна на следующие характеристики предприятия:

- ФГУП «НПП «Алмаз» является диверсифицированной компанией. Диверсификация по своему роду узкая и осуществляется в нескольких отраслях: радиоэлектроника – является базовой отраслью для всего предприятия; газовая электроника (приборы контроля загазованности); машиностроение и механообработка; услуги автотранспорта; туризм и отдых (социальная сфера). Иные виды деятельности, такие как, услуги сторонним организациям, услуги связи и т.д., имеют значительно меньший удельный вес в общем объеме товарного выпуска.

- Диверсификация предприятия непрофильная, поскольку потребители продукции представлены различными отраслями. Такая позиция должна быть ориентирована на быстрый рост рентабельных (перспективных) направлений бизнеса, и соответственно отказ (реорганизация) от нерентабельных производств.

Таблица 4.

**Соотношение экономических показателей с учетом стратегии и проводимых организационных преобразований  
в деятельности промышленных предприятий**

Показатели	Ед. изм.	ФГУП «Электрон»			ФГУП «Кварш»			ФГУП «Алмаз»		
		Год			Год			Год		
		2006	2008	2010	2006	2008	2010	2006	2008	2010
Индивидуальные экономические показатели деятельности промышленных предприятий в соответствии с программой развития										
Объем товарной продукции	млн. руб.	54,7	62,7	69,5	109,4	125,5	139,1	380,0	469,4	583,3
Рентабельность общая	%	5,4	5,5	5,8	5,4	5,5	5,8	8,0	11,0	15,0
Прибыль балансовая	млн. руб.	3,9	4,6	5,4	7,8	9,2	10,7	30,4	51,6	87,5
Прибыль после налогообложения	млн. руб.	2,9	3,5	4,1	5,9	6,9	8,1	21,28	36,1	61,2
Отчисления из прибыли (дивиденды)	млн. руб.	0,3	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0	1,8	3,0
Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	млн. руб.	2,7	3,1	3,7	5,4	6,3	7,4	21,28	34,3	58,2
Начисленная амортизация	млн. руб.	1,6	1,7	1,7	3,2	3,4	3,4	10,4	15,1	20,3
Всего собственных средств	млн. руб.	4,3	4,8	5,4	8,6	9,7	10,8	31,68	49,4	78,5
Проект консолидации средств в процессе организационных преобразований по видам деятельности										
Средства на реализацию программы развития	млн. руб.	4,3	4,7	5,5	8,5	9,4	10,5	49,68	99,4	113,6
Затраты на реализацию проекта реконструкции производства	млн. руб.	0,9	1,0	1,1	1,8	2,0	2,2	28,0	60,0	42,12
Затраты на восстановление и поддержание зданий и сооружений	млн. руб.	0,5	0,5	0,6	0,9	0,9	1,2	3,97	6,18	9,83
Затраты на пополнение оборотных средств	млн. руб.	1,0	1,1	1,1	2,0	2,1	2,2	0	5,0	5,0
Затраты на внедрение информационных технологий	млн. руб.	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,2	1,4	8,6	3,8
Затраты на программу "Качества"	млн. руб.	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,38	0,22	0,15
Затраты на программу "Безопасность"	млн. руб.	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,8	1,4	0,7
Затраты на программу "Управление персоналом"	млн. руб.	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,2	0,5	0,7	1,0
Затраты на реализацию социальных программ	млн. руб.	0,3	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	1,6	3,3	8,0
Затраты на инновации	млн. руб.	1,2	1,3	1,5	2,5	2,6	2,9	0	12,0	40,0
Прочие затраты	млн. руб.	0,1	0,2	0,3	0,2	0,4	0,5	0	2,0	3,0

- Диверсификация предприятия производится с учетом высокого научно-технического потенциала предприятия. С этой целью создано новое подразделение в структуре предприятия – ОКБ новых разработок, призванное вести разработку новых видов продукции, отработку технологии их изготовления и внедрение в производство.

- Прибыль, получаемая каждым НПЦ и ПЦ, распределяется Управлением предприятия. Такая позиция даёт возможность перераспределять инвестиции в ту сферу деятельности, которая наиболее нуждается в них.

**4. Анализ наиболее распространенных проблем и видов противодействий проводимым организационным изменениям промышленных предприятий.** Существует такая тенденция, что чем значительнее предстоящие организационные изменения, тем сильнее заявляют о себе психологические охранительные механизмы многих ее сотрудников. Эти механизмы запускают процесс, противоположный изменению, - *сопротивление* или *противодействие*. Чтобы понять причины, по которым люди с определенными трудностями принимают изменения, следует обратиться к понятию *гомеостаза*<sup>4</sup>. В настоящее время это понятие находит широкое применение во многих областях исследования. Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий даже в том случае, если они не совсем комфортны. Какие-либо грядущие изменения, не очень ему знакомые, естественным образом приводят к их первоначальному отторжению, так как содержат в себе потенциальную угрозу гомеостазу. Принципиальное решение данной проблемы может быть достигнуто посредством превращения самих изменений в необходимый компонент гомеостаза. Таким образом, можно сделать вывод, что представление об изменении и равновесии относительно, и оно базируется на привычном для человека темпе изменений.

К наиболее распространенным проблемам, вызванных противодействием, проводимым организационным изменениям промышленных предприятий, следует отнести:

- высокие затраты, связанные с уничтожением старого. Существующая система характеризуется затратами времени, труда и денежных средств, произведенными при ее создании. Следовательно, выгода от функционирования новой системы должна окупить затраты, связанные с переходом от старой системы к новой;

- чем большие изменения происходят в организационной структуре, тем больше оказываемое им противодействие. Это происходит потому, что значительные организационные изменения приводят к изменению функций исполнителей, изменению их прав и обязанностей, а также возможностей для дальнейшего роста;

<sup>4</sup> Примечание: под гомеостазом понимается относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных физиологических функций организма.

- высокоинтегрированная система может с большой эффективностью обеспечивать условия текущей деятельности, но будет оказывать серьезное сопротивление изменениям, направленным на ее уничтожение;

- чем большие изменения требуются в поведении каждого человека, тем большее сопротивление они встречают. Изменения, при которых должно существенно измениться поведение людей, приводят к неопределенности относительно гарантированности работы; приспособления к новым условиям; социальных отношений в будущем.

**5. Алгоритм процесса внедрения методологии управления стоимостью промышленного предприятия.** Алгоритм процесса внедрения методологии управления стоимостью промышленного предприятия основан на поэтапном исполнении плана внедрения концепции, с постановкой на каждом из этапов приоритетных целей и задач, а также установление «контрольных точек» для осуществления функции контроля и определения эффективности реализуемых мероприятий (см. табл. 5).

Таблица 5.

<b>Этапы внедрения управления стоимостью промышленных предприятий</b>	
Первый этап	Определение точки отсчета — оценка рыночной стоимости предприятия
Второй этап	Обоснование системы факторов, формирующих стоимость предприятия
Третий этап	Внедрение системы оперативного контроля над стоимостью активов
Четвертый этап	Подготовка кадров
Пятый этап	Создание системы оценки оперативных и стратегических управленческих решений
Шестой этап	Анализ вклада подразделений в стоимость компании
Седьмой этап	Периодическая оценка. Подготовка отчетов с позиции управления стоимостью

Внедрение системы управления стоимостью — процесс продолжительный (2-3 года), ориентированный на долгосрочную перспективу, имеющий стратегическое значение для предприятия.

Стоимостная идеология включает вполне определенные составные элементы, при формировании которых необходимо:

- подкреплять целевые установки четкими количественными индикаторами, увязанными с созданием стоимости;
- придерживаться адекватного подхода к управлению бизнес-портфелем, который позволяет максимизировать стоимость (не пренебрегая в случае необходимости и радикальной реорганизации);
- подчинить организационную структуру и корпоративную культуру компании требованию создания стоимости;
- исследовать ключевые факторы создания стоимости, характерные для каждого бизнес-подразделения, и создать систему комплексных показателей эффективности, адекватно отражающих стоимостные факторы;
- обеспечить эффективное управление бизнес-подразделениями,

установив для них специфические целевые индикаторы и контролируя результаты их деятельности;

– обеспечить формирование у менеджеров и рядовых работников мотивации к созданию стоимости.

**6. Рекомендации по повышению эффективности организационных изменений на основе методики управления стоимостью.** Методика управления стоимостью становится сейчас предметом исследования у многих современных отечественных экономистов. Одни рассматривают ее как инновацию современного управления, другие подвергают критике. Так, по мнению одних ученых модель VBM (Value Based Management) является аналитической инновацией, так как вводит новые критерии оценки результата функционирования организации и эффективности ее менеджмента. Новым решением является оценка созданных прибылей, рассчитанных по методике финансового менеджмента, посредством оценки рисков, а также сопоставление с требуемой за риск доходностью или затратами на капитал. Современные стратегические решения менеджмента должны основываться не на величинах выручки, затрат и прибыли, отражаемых в бухгалтерских отчетах, а на дисконтированных денежных потоках, создаваемых активами компании.

Современное предприятие реализует свое функциональное предназначение в условиях, которым свойственны, по меньшей мере, три вида измерения: во-первых, измерение риска и измерение неопределенности; во-вторых, определение параметров доходности, соответствующих уровням инвестиционного риска; в-третьих, измерение ликвидности, т.е. способности оперативно трансформировать производимые продукты и соответствующие им результаты в наиболее универсальную форму, т.е. в денежные потоки.

Можно сказать, что эти три измерения формируют фундаментальную основу оценки результатов деятельности промышленного предприятия, особенно в ситуациях, когда требуется определение ее количественных параметров. В то же время ограниченность этой модели заключается в том, что ориентация на фактически проведенные операции и фактические расходы доминирует не только на этапе сбора и обработки информации, но и в логике последующего анализа деятельности предприятия и принятия управленческих решений (табл. 6).

Отсюда следует, что в обосновании ключевых решений о капитале промышленного предприятия (инвестиции, выбор источников финансирования, реструктуризация и присоединение) недостаточно оперировать данными о рентабельности, рассчитанными на базе финансовой отчетности. Следует отметить, что в большинстве случаев, показатели рентабельности или доходности (return on assets, ROA, или return on equity, ROE), полученные на основе данных финансовой



отчетности, не всегда учитывают факторы риска, что в определенной степени снижает уровень стратегических решений. Для решения вышеупомянутой проблемы необходимо наряду с определением начисленной прибыли за бухгалтерский период осуществлять расчет ликвидности, включающий оценку показателей потоков свободных денежных средств (free cash flows, FCF), что позволит дать полное представление о результатах деятельности предприятия.

Таблица 6.

**Факторы, влияющие на величину инвестиционной стоимости  
промышленного предприятия по видам организационных изменений**

Формы организационных изменений	Факторы изменения инвестиционной стоимости
<b>Стратегии организационных изменений</b>	
Расширение бизнеса	Величина выручки от реализации продукции Объем капиталовложений Стоимость привлечения капитала Структура инвестированного капитала Темпы роста бизнеса
Сокращение бизнеса	Величина себестоимости реализованной продукции Изменение задолженности предприятия Потребность в чистом оборотном капитале Структура инвестированного капитала
<b>Направления организационных изменений</b>	
Совершенствование финансово-хозяйственной деятельности	Величина выручки от реализации продукции Величина себестоимости реализованной продукции Изменение задолженности предприятия Объем капиталовложений Стоимость привлечения капитала
Совершенствование организационной структуры	Величина себестоимости реализованной продукции Стоимость привлечения капитала Темпы роста бизнеса Потребность в чистом оборотном капитале
Совершенствование системы управления	Изменение задолженности предприятия Потребность в чистом оборотном капитале Стоимость привлечения капитала Темпы роста бизнеса
<b>Виды организационных изменений</b>	
Реструктуризация активов	Потребность в чистом оборотном капитале Объемы капиталовложений Величина себестоимости реализованной продукции Темпы роста бизнеса
Реструктуризация обязательств	Изменение задолженности предприятия Потребность в чистом оборотном капитале Структура инвестированного капитала
Реструктуризация собственного капитала	Объем капиталовложений Стоимость привлечения капитала Структура инвестированного капитала
Реструктуризация производства	Величина выручки от реализации продукции Величина себестоимости реализованной продукции Объем капиталовложений Структура инвестированного капитала Темпы роста бизнеса
Реструктуризация системы управления	Изменение задолженности предприятия Потребность в чистом оборотном капитале Стоимость привлечения капитала Темпы роста бизнеса

Методология управления стоимостью промышленного предприятия основана на смене парадигмы анализа предприятия, выстраивании его на принципах финансовой модели, превращении этой модели в фундамент обоснования ключевых решений, на отказе от половинчатости, двойственности и непоследовательности его применения на практике. На наш взгляд, в этом кроется первая причина, позволяющая считать VBM инновацией в менеджменте. Переход к финансовой аналитической модели ведет к фокусированию на задаче долгосрочного роста инвестиционной стоимости капитала владельцев предприятия. Эта задача решается, если на предприятии систематически создается экономическая прибыль или получается доход, который является более привлекательным, чем в альтернативных вариантах вложения капитала с таким же инвестиционным риском.

С точки зрения представленной модели в операциях предприятия должен генерироваться поток свободных денежных средств, достаточный для решения стратегических задач и компенсации инвестиционного риска инвесторов. Таким образом, управление стоимостью представляет собой целенаправленный процесс достижения устойчивого положительного потока свободных денежных средств и является одним из самых современных инструментов финансового и стратегического менеджмента, позволяющих эффективно планировать, контролировать и направлять действия организации на пути к достижению экономически оправданных целей.

Поставленные в диссертационной работе вопросы найдут более полное свое отражение и дальнейшее развитие в последующих исследованиях автора в разработке концептуальных моделей повышения эффективности организационных изменений промышленных предприятий.

### **III. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

#### **Статьи в журналах и изданиях, рекомендованных перечнем ВАК**

1. *Грибцов, С.В.* Развитие стоимостно - ориентированного подхода к управлению промышленным предприятием [Текст] /С.В. Грибцов // Вест. Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. 2009, № 3 (27). С. 82-86. - 0,5 печ.л.

2. *Грибцов, С.В.* Тенденции организационных преобразований на основе управления стоимостью бизнеса предприятия [Текст] / С.В. Грибцов // Вест. Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. 2009, № 4 (28). С. 103-107. - 0,5 печ.л.

3. *Грибцов, С.В.* Стоимость бизнеса как основной целевой показатель стратегического развития предприятия [Текст] / С.В. Грибцов // Вест. Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. 2009, № 5 (29). С. 118-122. - 0,5 печ.л.

#### **Статьи и тезисы в других изданиях**

4. *Грибцов, С.В.* Экономическая и рыночная добавленная стоимость, как основа принятия управленческих решений [Текст] / С.В. Грибцов /«Теория и практика экономики и управления современной организацией»: сб. науч.тр. - Саратов: СГСЭУ, 2008. - 0,6 п.л.

5. *Грибцов, С.В.* Механизм и методологические подходы проведения организационных изменений предприятий в промышленности [Текст] / С.В. Грибцов // «Экономика, социология, философия, право: пути созидания и развития»: материалы междунаро. науч.-практ. конф. - Саратов: Изд. ООО «КУБик». - Саратов, 2009. - 0,3 п.л.

6. *Грибцов, С.В.* Применение инновационных технологий к эффективности организационных изменений промышленных предприятий [Текст] / С.В. Грибцов // «Экономика, социология, философия, право: пути созидания и развития»: материалы междунаро. науч.-практ. конф. - Саратов: Изд. ООО «КУБик». - Саратов, 2009. - 0,4 п.л.

7. *Грибцов, С.В.* Управление организационными изменениями на основе концепции стоимости предприятий [Текст] / С.В. Грибцов // «Экономика, социология, философия, право: пути созидания и развития»: материалы междунаро. науч.-практ. конф. - Саратов: Изд. ООО «КУБик». - Саратов, 2009. - 0,3 п.л.

Подписано в печать 20.11.2009  
Бумага типогр. № / Печать RISO  
Тираж 100 экз.

Формат 60X84 1/16  
Уч.- изд.л. 1,6

Заказ 467

410003, Саратов, ул. Радищева, 89, СГСЭУ

